

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Landasan Teori

##### 1. Kepuasan Kerja

###### a. Definisi Kepuasan Kerja

Menurut Sutrisno (2009:74) Terdapat bermacam-macam pengertian atau batasan tentang kepuasan kerja. Pertama, pengertian yang memandang kepuasan kerja sebagai suatu reaksi emosional yang kompleks. Reaksi emosional ini merupakan akibat dari dorongan, keinginan, tuntutan dan harapan-harapan karyawan terhadap pekerjaan yang dihubungkan dengan realitas-realitas yang dirasakan karyawan, sehingga menimbulkan suatu bentuk reaksi emosional yang berwujud perasaan senang, perasaan puas, ataupun perasaan tidak puas. Kedua, pengertian yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam bekerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Sikap terhadap pekerjaan ini merupakan hasil dari sejumlah sikap khusus individu terhadap faktor-faktor dalam pekerjaan, penyesuaian diri individu, dan hubungan sosial individu di luar pekerjaan sehingga menimbulkan sikap umum individu .

Menurut Priansa (2014:290) Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki individu di dalam bekerja. Setiap individu pekerja memiliki karakteristik yang berbeda-beda, maka tingkat kepuasan kerjanya pun berbeda-beda pula. Tinggi rendahnya kepuasan kerja tersebut dapat memberikan dampak yang tidak sama. Hal itu sangat bergantung pada sikap mental individu yang bersangkutan sebagaimana Roedan Byars (2008) mengatakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong terwujudnya organisasi secara efektif. Sementara tingkat kepuasan kerja yang rendah merupakan ancaman yang akan membawa kehancuran atau kemunduran bagi organisasi, secara cepat maupun perlahan.

#### **b. Teori- teori Kepuasan Kerja**

Greenberg dan Baron (2003) menyatakan teori mengenai kepuasan kerja secara umum adalah :

##### **1. Teori Dua Faktor (*Two-factor Theory*)**

Teori kepuasan kerja yang menggambarkan kepuasan dan ketidakpuasan berasal dari kelompok variabel yang berbeda yakni hygiene dan motivators. *Hygiene factors* adalah ketidakpuasan yang disebabkan oleh kumpulan perbedaan dari faktor-faktor (kualitas pengawasan, lingkungan kerja, pembayaran gaji, keamanan, kualitas lembaga, hubungan kerja dan kebijakan organisasi). Karena faktor-faktor ini mencegah terjadinya reaksi negatif *hygiene (maintenance)*

*factors*. Kepuasan kerja yang didatangkan dari sekumpulan faktor-faktor yang berhubungan pekerjaannya atau hasil secara langsung pekerjaannya. (Peluang promosi, pengakuan, tanggung jawab, prestasi) disebut sebagai motivators, karena merupakan level tertinggi dari kepuasan kerja.

## 2. Teori nilai (*Value Theory*)

Teori kepuasan yang menjelaskan pentingnya kesesuaian antara hasil pekerjaan yang diperolehnya (penghargaan) dengan persepsi mengenai ketersediaan hasil. Semakin banyak hasil yang diperoleh maka ia akan lebih puas, jika memperoleh hasil yang sedikit maka ia akan lebih sedikit puas. Teori ini berfokus pada banyak hasil yang diperoleh. Kunci kepuasannya adalah kesesuaian hasil yang diterima dengan persepsi mereka.

Dalam Robbins (2013: 170) disebutkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Menurut Lawler (dalam Robbins, 2013), ukuran kepuasan sangat didasarkan atas kenyataan yang dihadapi dan diterima sebagai kompensasi usaha dan tenaga yang diberikan. Kepuasan kerja tergantung kesesuaian atau keseimbangan antara yang diharapkan dengan kenyataan. Faktor-

faktor yang menentukan kepuasan kerja yaitu (Robbins, 2013: 181-182):

1. Pekerjaan yang secara mental menantang

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang akan menciptakan kebosanan, tetapi pekerjaan yang terlalu banyak menantang akan menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2. Gaji atau upah yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu, individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat secara adil, kemungkinan besar karyawan akan mengalami kepuasan dalam pekerjaannya.

### 3. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk mempermudah mengerjakan tugas yang baik. Studi-studi membuktikan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar yang aman, tidak berbahaya dan tidak merepotkan. Di samping itu, kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan alat-alat yang memadai.

### 4. Rekan sekerja yang mendukung

Bagi kebanyakan karyawan, bekerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan apabila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung akan mengarah ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

### 5. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Teori “kesesuaian kepribadian-pekerjaan” Holland menyimpulkan bahwa kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dan akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan. Orang-orang dengan tipe kepribadian yang sama dengan pekerjaannya memiliki kemungkinan yang besar untuk berhasil dalam pekerjaannya, sehingga mereka juga akan mendapatkan kepuasan yang tinggi.

Adapun indikator yang mengadopsi dari indikator yang disebutkan oleh Robbin (2013) yaitu:

1. Kerjaan yang secara mental menantang
2. Kondisi kerja yang mendukung
3. Ganjaran yang pantas
4. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan
5. Rekan kerja yang mendukung

### **c. Dampak Kepuasan Kerja**

Menurut Priansa (2014:294) Dampak perilaku dari kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja telah banyak diteliti dan dikaji. Banyak perilaku dan hasil kerja pegawai yang diduga merupakan hasil dari kepuasan atau ketidakpuasan kerja. Hal-hal tersebut tidak hanya meliputi variabel non kerja seperti kesehatan dan kepuasan hidup. Berikut ini diuraikan mengenai dampak kepuasan kerja pegawai yaitu (Priansa, 2014:294) :

#### **1. Kinerja**

Banyak pakar yang berusaha memahami apakah kepuasan kerja berdampak pada kinerja ? Sebagian penelitian membuktikan ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja, baik secara langsung maupun tidak langsung. Sebagian pakar membuktikan bahwa kepuasan kerja erat kaitannya dengan motivasi kerja yang pada akhirnya meningkatkan kinerja. Namun ada beberapa pakar juga yang

melakukan penelitian bahwa kepuasan kerja tidak selalu berdampak positif terhadap kinerja.

## 2. *Organizational Citizenship Behavior*

*Organizational Citizenship Behavior (OCB)* atau yang juga dikenal dengan peran adalah perilaku pegawai untuk membantu rekan kerja atau organisasi. Berbeda dengan kinerja, *OCB* menurut Schnake (Spector,1997) adalah perilaku diluar tuntutan pekerjaan. Perilaku ini meliputi tindakan sukarela pegawai untuk membantu rekan kerja mereka dan organisasi. Contohnya antara lain tepat waktu, membantu rekan kerja, memberikan usulan untuk memperbaiki organisasi, dan tidak menyia-nyiakan waktu ditempat kerja.

## 3. Perilaku Menghindar (*Withdrawal Behavior*)

Ketidakhadiran atau kemangkiran dan pindah kerja adalah perilaku-perilaku yang dilakukan pegawai untuk melarikan diri dari pekerjaan yang tidak memuaskan. Banyak teori yang menduga bahwa pegawai yang tidak menyukai pekerjaannya akan menghindarinya dengan cara yang bersifat permanen, yaitu berhenti untuk keluar dari organisasi, atau sementara cara tidak masuk kerja atau datang terlambat. Peneliti memandang *absenteeism* dan *turnover* merupakan fenomena yang saling berhubungan yang didasari oleh motivasi yang sama, yaitu melarikan diri pekerjaan yang tidak memuaskan.

### a. Ketidakhadiran / kemangkiran (*Absenteeism*)

Ketidakhadiran adalah fenomena yang dapat menurunkan efektivitas dan efisiensi organisasi dengan meningkatkan biaya pegawai. Pada banyak pekerjaan, pengganti diperlukan untuk pegawai tidak masuk. Pegawai tetap dibayar, hal ini menyebabkan meningkatnya biaya untuk pegawai pengganti. Jika tingkat kehadiran tinggi maka biaya juga bisa tinggi.

Teori tentang ketidakhadiran mengatakan bahwa kepuasan kerja memainkan peranan penting dalam pengambilan keputusan pegawai untuk tidak masuk kerja. Semakin rendah kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya maka semakin sering pula mereka tidak hadir. Atau datang terlambat pada pekerjaannya tanpa alasan yang jelas. Pegawai yang menyukai pekerjaannya akan lebih merasa bersemangat untuk datang ke tempat kerjanya dan melakukan pekerjaannya.

b. Pindah Kerja (*Turnover*)

Pindah kerja merupakan hal yang sangat merugikan organisasi mengingat banyaknya biaya yang dikeluarkan organisasi dan biaya yang harus dikeluarkan kembali guna merekrut pegawai baru sebagai pengganti pegawai yang keluar. Pindah kerja adalah suatu tindakan yang merupakan puncak dari segala perilaku yang disebabkan oleh ketidakpuasan pegawai terhadap pekerjaannya

4. *Burnout*

*Burnout* adalah emosional distress atau keadaan psikologis yang dialami dalam bekerja. *Burnout* lebih merupakan reaksi emosi terhadap pekerjaan. Teori *burnout* mengatakan bahwa pegawai yang dalam keadaan *burnout* mengalami gejala-gejala kelelahan emosi dan motivasi kerja yang rendah, tetapi bukan depresi. Biasanya terjadi dalam pekerjaan yang langsung berhubungan dengan orang lain, seperti pekerja kesehatan dan pekerja sosial. Maslach dan Jackson (Spector, 1997) menyatakan bahwa *burnout* terdiri dari tiga komponen.

- a. *Depersonalisasi*, yaitu jarak emosional yang jauh dengan klien yang mengakibatkan sikap kejam dan tidak peduli terhadap orang lain;
- b. *Emosional exhaustion*, yaitu perasaan kelelahan dan berkurangnya antusiasme untuk bekerja;
- c. Berkurangnya personal *accomplishment*, yaitu perasaan negatif terhadap hal berharga yang dilakukan pada pekerjaannya.

Kelemahan emosional merupakan reaksi terhadap perasaan negatif pegawai ketika pekerjaannya tidak memuaskan.

## 5. Kesehatan Mental dan Fisik

Terdapat beberapa bukti tentang adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan kesehatan fisik dan mental. Suatu kajian *longitudinal* menyimpulkan bahwa ukuran-ukuran dari kepuasan kerja merupakan peramal yang baik bagi panjang umur (*longevity*) atau

rentang kehidupan. Salah satu temuan yang penting dari kajian yang dilakukan oleh Kornhauser tentang kesehatan mental dan kepuasan kerja adalah pada setiap level jabatan, persepsi dari pegawai bahwa pekerjaan mereka menuntut penggunaan efektif dari kecakapan-kecakapan mereka berkaitan dengan skor kesehatan mental yang tinggi.

#### 6. Perilaku Kontraproduktif

Perilaku yang berlawanan dengan *organizational citizenship* adalah *counterproductive*. Perilaku ini terdiri dari tindakan yang dilakukan pegawai baik secara sengaja yang merugikan organisasi. Perilaku-perilaku tersebut mempunyai berbagai macam penyebab, tetapi seringkali dihubungkan dengan ketidakpuasan dan frustrasi ditempat kerja.

#### 7. Kepuasan Hidup

Saling mempengaruhi antara pekerjaan dan kehidupan diluar pekerjaan merupakan faktor penting untuk memahami reaksi pegawai terhadap pekerjaannya. Kita cenderung untuk mempelajari kerja terutama di tempat kerja, tetapi pegawai yang terpengaruh oleh kejadian dan situasi diluar tempat kerjanya. Demikian juga sebaliknya, perilaku dan perasaan tentang sesuatu diluar pekerjaan dipengaruhi oleh pengalaman kerja . Kepuasan hidup berhubungan dengan perasaan seseorang tentang kehidupan secara keseluruhan. Hal ini dapat dinilai

berdasarkan dimensi tertentu seperti kepuasan dengan area khusus dalam kehidupan, misalnya keluarga dan rekreasi. Dapat juga dinilai secara global sebagai keseluruhan kepuasan terhadap kehidupan.

## **2. Kompensasi Finansial**

### **a. Definisi Kompensasi Finansial**

Menurut Sutrisno (2009:184) kompensasi finansial adalah kompensasi yang diberikan langsung berhubungan dengan hasil kerja karyawan yang bersangkutan.

### **b. Faktor Kompensasi Finansial**

Dalam menentukan kompensasi finansial ada beberapa faktor yang menjadi pertimbangan perusahaan. Menurut Mondy dan Noe (2005:89) faktor-faktor yang menentukan kompensasi finansial yaitu : organisasi, pasar tenaga kerja, pekerja, dan pekerjaan atau jabatan.

### **c. Dampak Kompensasi Finansial**

Menurut Harsono(2005:129) program kompensasi finansial merupakan program strategis meningkatkan motivasi dan perilaku karyawan. Permasalahan yang sering dihadapi adalah kebijaksanaan sistem kompensasi yang seringkali salah, sehingga menyebabkan perilaku tidak sesuai harapan organisasi. Sistem kompensasi yang efektif idealnya mampu mendorong perilaku yang mampu memberikan kontribusi pada keuntungan jangka pendek dan

membangun kepuasan konsumen untuk keberhasilan dalam jangka panjang.

### 3. Kompensasi Non Finansial

#### a. Definisi Kompensasi Non Finansial

Menurut Sutrisno (2009:184) kompensasi non finansial maksudnya yaitu pemberian kompensasi tidak dikaitkan dengan hasil kerja karyawan yang bersangkutan. Kompensasi non finansial juga disebut kompensasi pelengkap. Dikatakan pelengkap karna kompensasi non finansial ini diberikan kepada karyawan hanya untuk melengkapi kompensasi yang telah diberikan oleh perusahaan. Dengan alasan, misalnya biaya hidup semakin besar, menuntut banyak sumber pendapatan bagi karyawan . Untuk itu perlu diberikan kompensasi pelengkap, seperti fasilitas kesehatan, tunjangan, transformasi, dan lain-lain.

Adapun keuntungan dengan diberikan kompensasi pelengkap tersebut, yaitu (Sutrisno,2009:184):

1. Meningkatkan semangat kerja dan kesetiaan karyawan terhadap perusahaan.
2. Menurunkan jumlah absensi para karyawan dan adanya perputaran karyawan.
3. Mengurangi adanya intervensi pemerintah dalam rangka penyelenggaraan kesejahteraan karyawan

## **b. Faktor Kompensasi Non Finansial**

Menurut Robin (2003:208) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi intitusi dan pemberian kompensasi non finansial kepada karyawan yaitu : Jabatan, Lingkungan Kerja, fleksibilitas tempat kerja (Keseimbangan kerja Keseimbangan Kerja-kehidupan)

Menurut Afrizal (2014) Indikator yang dipergunakan untuk mengetahui kompensasi yaitu :

1. Pemberian upah/gaji tepat pada waktu yang sudah ditentukan
2. Upah yang diberikan sesuai dengan pendidikan karyawan
3. Tunjangan yang diberikan kepada karyawan diluar gaji pokok
4. Bonus yang diberikan karena individu karyawan sudah menyelesaikan tugas tugasnya dengan baik
5. Promosi yang diberikan sesuai harapan
6. Biaya asuransi

## **c. Dampak Kompensasi Non Finansial**

Simamora (2004:48) Kompensasi Non Finansial merupakan satu hal penting bagi pekerja sebagai suatu individu, karena kompensasi non finansial yang diberikan merupakan suatu ukuran keberhasilan individu, karena kompensasi non finansial yang diberikan merupakan suatu ukuran keberhasilan individu tersebut. Bila pemberian kompensasi non finansial dilaksanakan dengan baik maka

akan mempengaruhi perilaku karyawan suatu individu, karena kompensasi untuk tujuan-tujuan intitusi.

#### 4. Motivasi

##### a. Definisi Motivasi

Menurut Sutrisno (2009:146) Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu , oleh karna itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki faktor yang mendorong aktivitas tersebut.Pemberian motivasi kepada para karyawan merupakan kewajiban para pemimpin , agar para karyawan tersebut dapat lebih meningkatkan volume dan mutu pekerjaan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab. Untuk itu, seseorang pimpinan perlu memerhatikan hal-hal berikut agar pemberian motivasi dapat berhasil seperti yang diharapkan, yaitu:

1. Memahami perilaku bawahan
2. Harus berbuat dan berperilaku realistis
3. Tingkat kebutuhan seseorang berbeda
4. Mampu menggunakan keahlian
5. Pemberian motivasi harus mengacu pada orang
6. Harus dapat memberikan keteladanan.

Untuk itu, mereka dituntut dapat menggunakan keahliannya:

1. Menciptakan iklim kerja yang menyenangkan

2. Memberikan penghargaan dan pujian bagi yang berprestasi dan membimbing yang belum berprestasi.
3. Membagi tugas sesuai dengan kemampuan para bawahan.
4. Memberi umpan balik tentang hasil pekerjaan
5. Memberi kesempatan bawahan untuk maju dan berkreatifitas.

Menurut Priansa (2014:200) Motivasi berasal dari kata latin “*Movere*” berarti dorongan. Daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan. Kata “*Movere*” dalam bahasa Inggris sering disepadankan dengan “*Motivation*” yang berarti pemberian motif, penimbulan motif, atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Secara harfiah motivasi dipahami sebagai pemberian motif. Pegawai bekerja karena memiliki motif. Motif tersebut terkait dengan maksud atau tujuan yang ingin diraihinya. Pada umumnya, motif utama pegawai untuk bekerja adalah mencari penghasilan, mengembangkan potensi diri, aktualisasi, serta kebutuhan akan penghargaan.

#### **b. Pandangan tentang Motivasi**

Menurut Priansa (2014:202) Terdapat berbagai macam pandangan tentang motivasi, namun sejumlah yang dianggap paling penting dalam motivasi adalah:

## 1. Model Tradisional

Model tradisional motivasi berhubungan dengan pandangan *Fredrick Taylor* dan aliran manajemen ilmiah. Model ini mengisyaratkan manajer menentukan bagaimana pekerjaan-pekerjaan harus dilakukan dan digunakannya sistem pengupahan intensif untuk memotivasi pegawai. Lebih banyak berproduksi, lebih banyak menerima penghasilan. Model ini mengaggap bahwa pegawai pada dasarnya malas dan hanya dapat dimotivasi dengan penghargaan yang berwujud uang. Pendekatan ini dalam banyak situasi tergolong efektif. Sejalan dengan meningkatnya efesiensi, pegawai yang dibutuhkan untuk tugas tertentu dapat dikurangi. Lebih lanjut manajer mengurangi besarnya upah intensif pemutusan hubungan kerja menjadi biasa dan pegawai akan mencari keamanan/ jaminan kerja daripada kenaikan upah kecil dan sementara.

## 2. Model Hubungan Manusia

Banyak praktik manajemen merasakan bahwa pendekatan tradisional tidak memadai. *Elton Mayo* dan para peneliti hubungan manusia lainnya menemukan bahwa kontak-kontak sosial pegawai pada pekerjaannya adalah juga penting dan bahwa kebosanan dan tugas-tugas yang bersifat pengulangan adalah faktor-faktor pengurang motivasi.

Mayo dan beberapa pakar pendukung lainnya juga yakin bahwa manajer dapat memotivasi pegawai melalui pemenuhan kebutuhan-kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna dan penting. Sebagai hasilnya, para pegawai diberi berbagai kebebasan untuk membuat keputusan sendiri dalam pekerjaannya. Perhatian yang lebih besar diarahkan pada kelompok-kelompok kerja organisasi informal. Lebih banyak informasi disediakan untuk pegawai tentang perhatian manajer dan operasi organisasi.

### 3. Model SDM

Para teoritis seperti Mc. Gregor dan Maslow dan para peneliti seperti Argyris dan Likert melontarkan kritik yang mendalam model hubungan manusia dan mengemukakan pendekatan yang lebih "*Sophisticated*" untuk memanfaatkan pegawai.

Model SDM menyatakan bahwa pegawai dimotivasi oleh banyak faktor, tidak hanya uang keinginan untuk mencapai kepuasan, namun juga kebutuhan untuk berprestasi dan memperoleh pekerjaan yang berarti. Model ini beralasan bahwa kebanyakan pegawai telah dimotivasi untuk melakukan pekerjaan secara baik. Namun belum tentu semua pegawai melihat pekerjaannya dengan baik. Pegawai pada dasarnya lebih menyukai pemenuhan kepuasan dari kinerja yang dihasilkannya. Pegawai

harus diberikan tanggung jawab untuk mengambil keputusan dan melaksanakan tugasnya.

### **c. Sumber Motivasi**

Menurut Priansa (2014:204) Teori motivasi yang sudah lazim dipakai untuk menjelaskan sumber motivasi sedikitnya bisa digolongkan menjadi dua, yaitu sumber motivasi dari dalam diri atau motivasi intrinsik dan sumber motivasi dari luar atau motivasi ekstrinsik.

#### **1. Motivasi Intrinsik.**

Motivasi intrinsik muncul karena motif yang timbul dari dalam diri pegawai. Motif ini aktif atau berfungsi tanpa adanya rangsangan dari luar. Faktor individual yang mendorong pegawai untuk melakukan sesuatu adalah:

##### **A. Minat.**

Pegawai akan merasa terdorong untuk melakukan suatu kegiatan kalau kegiatan tersebut merupakan kegiatan yang sesuai dengan minatnya.

##### **B. Sikap Positif.**

Pegawai yang mempunyai sifat positif terhadap suatu pekerjaan akan rela untuk ikut dan terlibat dalam kegiatan tersebut, serta akan berupaya seoptimal mungkin untuk menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya.

##### **C. Kebutuhan.**

Pegawai mempunyai kebutuhan tertentu dan berupaya memenuhi kebutuhan tersebut dengan melaksanakan serangkaian aktivitas atau kegiatan.

Tidak semua pegawai memiliki motivasi intrinsik yang memadai untuk mendukung kinerjanya dalam bekerja.

## 2. Motivasi Ekstrinsik.

Motivasi Ekstrinsik muncul karena adanya rangsangan dari luar. Dua faktor utama yang berkaitan dengan motivasi ekstrinsik pegawai dalam organisasi diantaranya berkenaan dengan:

### a. Motivator

Motivator berkaitan dengan prestasi kerja , penghargaan, tanggung jawab yang doberikan , kesempatan untuk mengembangkan diri serta pekerjaannya itu sendiri.

### b. Kesehatan Kerja.

Merupakan kebijakan dan administrasi organisasi yang baik, supervisi teknisi yang memadai, gaji yang memuaskan, kondisi kerja yang mendukung, serta keselamatan kerja.

Bagi pegawai dengan motivasi intrinsik yang lemah, maka motivasi ekstrinsik perlu diberikan secara berkelanjutan.

## **d. Teori-teori Motivasi**

Menurut Priansa (2014:204) Teori-teori tentang motivasi sangat banyak sekali dan tersebar dalam arsip berbagai bidang studi, misalnya

dalam psikologi, manajemen, sosial dan lain sebagainya. Namun demikian, untuk menyederhanakan, berikut ini disajikan beberapa teori motivasi yang pada umumnya dikenal, yaitu:

### **1. Teori Hirarki kebutuhan Maslow.**

Teori motivasi Abraham Maslow (1943-1970) dinamakan dengan: “ *A theory of human motivation*”. Teori ini mengikuti teori jamak, yakni seorang berperilaku atau bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Maslow berpendapat , kebutuhan yang diinginkan seseorang berjenjang , artinya bila kebutuhan pertama telah terpenuhi, maka kebutuhan tingkat kedua akan menjadi yang utama. Selanjutnya jika kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi, maka muncul kebutuhan tingkat ketiga dan seterusnya sampai dengan kebutuhan tingkat kelima. Dasar teori ini adalah :

- a. Manusia adalah makhluk yang berkeinginan, ia selalu menginginkan lebih banyak. Keinginan ini terus menerus dan hanya akan berhenti bila akhir hayat tiba;
- b. Kebutuhan yang telah dipuaskan tidak menjadi motivator bagi pelakunya , hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang akan menjadi motivaor;dan
- c. Kebutuhan manusia tersusun dalam suatu jenjang.

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Maslow menyatakan bahwa setiap diri manusia itu terdiri dari atas lima tingkat atau hierarki kebutuhan, yaitu :

a. Kebutuhan Psikologis (*Physiological Needs*)

Merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut juga kebutuhan yang paling dasar. Misalnya kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual.

b. Kebutuhan Rasa Aman (*Safety Needs*)

Kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup, tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikological dan rasa aman.

c. Kebutuhan Sosial (*Social Needs*)

Kebutuhan untuk merasa memiliki yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.

d. Kebutuhan akan Harga Diri dan Pengakuan (*Esteem Needs*)

Kebutuhan ini berkaitan dengan kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.

e. Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self-Actualization Needs*)

Kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, potensi, kebutuhan untuk berpendapat, dengan mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

## **2. Teori Kebutuhan Berprestasi McClelland.**

David Clarence McClelland (1917-1998) mendapat gelar doktor dalam psikologi di Yale pada tahun 1941 dan menjadi profesor di universitas Wesleyan. McClelland dikenal dengan karyanya tentang motivasi. David McClelland memelopori pemikiran motivasi kerja dengan mengembangkan motivasi berbasis teori dan model, dan digunakan dalam perbaikan metode penilaian kinerja pegawai, serta penilaian dan tes berbasis kompetensi. Ide-nya telah diadopsi secara luas diberbagai organisasi, dan berkaitan erat dengan teori Fredrick Herzberg.

McClelland (1971) memperkenalkan teori kebutuhan berprestasi atau *Needs for Achievement (N.Ach)*, yang menyatakan bahwa motivasi berbeda-beda sesuai dengan kekuatan kebutuhan seseorang akan berprestasi. McClelland mendefinisikan motivasi sebagai suatu kebutuhan yang bersifat sosial, kebutuhan yang muncul akibat pengaruh eksternal. McClelland memperkenalkan tiga jenis motivasi, yang diidentifikasi dalam buku "*The Achieving Society*" yaitu motivasi berprestasi (*N-Ach*); Motivasi untuk berkuasa (*N-Pow*); dan motivasi untuk berafiliasi/bersahabat (*N-affil*)

a. Kebutuhan Berprestasi (*N-Ach*).

*Need for Achievement* adalah kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggungjawab untuk pemecahan masalah. Seseorang yang memiliki kebutuhan berprestasi tinggi cenderung untuk mengambil resiko. Kebutuhan akan berprestasi merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses. Kebutuhan ini pada hierarki maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan akan aktualisasi diri. Ciri-ciri individu yang menunjukkan orientasi diri tinggi antara lain bersedia menerima resiko yang relatif tinggi, keinginan untuk mendapatkan umpan balik tentang hasil kerja mereka, keinginan mendapatkan tanggung jawab pemecahan masalah.

Kebutuhan akan berprestasi adalah kebutuhan seseorang untuk memiliki pencapaian yang signifikan, menguasai berbagai keahlian atau memiliki standar yang tinggi.

b. Kebutuhan Kekuasaan (*N-Pow*)

*Need for Power* adalah kebutuhan akan kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai autoritas, untuk memiliki pengaruh kepada orang lain . Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan

berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain.

McClellan menyatakan ada dua jenis kebutuhan akan kekuasaan, yaitu pribadi dan sosial.

a. Pribadi

Contoh dari kekuasaan pribadi adalah seorang pemimpin organisasi yang mencari posisi lebih tinggi agar bisa mengatur orang lain dan mengarahkan kemana organisasinya akan bergerak.

b. Sosial.

Kekuasaan sosial adalah kekuasaan yang misalnya dimiliki oleh pemimpin.

c. Kebutuhan Berafiliasi (*N-Affil*)

*Need for Affiliation* yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain. Kebutuhan akan afiliasi adalah hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. Individu merefleksikan an untuk mencapai hubungan yang erat, kooperatif dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain.

### 3. Teori Evaluasi Kognitif

Akhir tahun 10-an seorang peneliti menyatakan bahwa motivator ekstrinsik, seperti gaji, berhubungan dengan motivasi intrinsik. Proposal ini kemudian disebut sebagai teori evaluasi kognitif, yaitu teori yang berhubungan dengan cara penggajian atau pengupahan orang didalam suatu organisasi.

Secara historis, pakar motivasi umumnya mengasumsikan bahwa motivator intrinsik secara prestasi, tanggung jawab dan kompetensi)tidak berhubungan dengan motivator ekstrinsik (seperti gaji yang tinggi, jenjang karir dan promosi, supervisor yang baik, dan kondisi pekerjaan lain yang menyenangkan), atau dengan kata lain, bahwa stimulasi yang satu tidakberpengaruh terhadap stimuli yang lain. Namun,teori evaluasi kognitif menyarankan sebaliknya. Teori evaluasi kognitif menegaskan bahwa ketika motivator ekstrinsik digunakan oleh organisasi, misalnya gaji dibayarkan sebelum bekerja, maka motivator intrinsik akan menurun. Dengan kata lain, bahwa ketika motivator ekstrinsik diberikan kepada pegawai sebagai stimulus agar pegawai mampu menunjukkan kinerja terbaiknya, maka motivator ekstrinsik tersebut menyebabkan motivator intrinsik yang dimiliki pegawai menurun.

#### 4. Teori “*ERG*” Clyton Alderfer.

Clayton Alderfer memperkenalkan teori yang merupakan kelanjutan sari teori maslow. Teori tersebut merupakan maasukan bagi kelemahan dari teori Maslow. Teori Alderfer dikenal dengan akronim “*ERG*”. Akronim “*ERG*” dalam teori alderfer merupakan huruf-huruf pertama dari tiga istilah yaitu :

a. Kebutuhan Eksistensi (*Existence*)

Menyangkut penyediaan tuntutan eksistensi material dasar manusia. Kelompok ini mencakup jenis-jenis yang dianggap oleh Maslow sebagai kebutuhan fisik dan keamanan.

b. Kebutuhan Keterhubungan (*Relatedness*)

Dorongan manusia untuk memelihara hubungan antar personal yang penting. Dorongan sosial dan status ini menuntut interaksi dengan orang lain. Kelompok kebutuhan ini selaras dengan apa yang dikemukakan maslow sebagai kebutuhan sosial dan kebutuhan penghargaan (*Social and Esteem Needs*)

c. Kebutuhan Pertumbuhan (*Growth Needs*)

Dorongan intrinsik untuk perkembangan personal. Kelompok kebutuhan ini mencakup komponen-komponen yang oleh Maslow digolongkan sebagai kelompok kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri.

## 5. Teori Dua Faktor Herzberg

Ilmuwan lainnya yang diakui telah memberikan kontribusi penting dalam pemahaman motivasi adalah Herzberg. Teori yang dikembangkannya dikenal dengan model dua faktor, yaitu :

### a. Faktor Motivasional.

Hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik yang berarti bersumber dalam diri seseorang. Yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain adalah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karir dan pengakuan orang lain.

### b. Faktor *Hygiene* atau pemeliharaan.

Faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang. Faktor-faktor *Hygiene* atau pemeliharaan mencakup antara lain status pegawai dalam organisasi, hubungan dengan rekan individu dan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan sekerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para penyelia, kebijakan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku.

## 6. Teori Motivasi Douglas McGregor

Douglas McGregor adalah seorang psikolog sosial dari Amerika yang mengemukakan teori XY dalam bidang motivasi yang menjadi prinsip dasar dalam mengembangkan pengelolaan SDM modern menentukan pola komunikasi organisasi, menyusun panduan manajemen perilaku, mengelola interaksi sosial pegawai dan dalam menciptakan budaya organisasi. Teori X dan teori Y menjabarkan dua model motivasi yang saling berkebalikan.

### a. Teori X

McGregor memaparkan teori X dengan asumsi awal bahwa pegawai itu secara alamiah bersifat malas atau tidak menyukai pekerjaannya dan harus dimotivasi dengan gaya kepemimpinan yang otoriter. Manajemen harus terus aktif dan otoritatif dalam mengendalikan pegawai. Asumsi selain pegawai tidak suka bekerja adalah pegawai tidak punya ambisi sehingga ingin selalu menghindari tanggungjawab maka dari itu perlu diarahkan, dipaksa bahkan diancam dengan hukuman dan dikontrol dalam kepuasan yang tepat.

### b. Teori Y

McGregor menyatakan dalam teori Y, para pegawai diasumsikan sebahai orang yang berambisi, mau menerima tanggung jawab bahkan mencari wewenang agar bisa bekerja

secara optimal dengan potensi yang dimiliki. Para pegawai dianggap secara alamiah menikmati pekerjaan secara termotivasi secara berprestasi.

## 7. Teori keadilan

Teori ini menyatakan bahwa input berhubungan dengan *outcomes*. Input pegawai (seperti pengalaman, pendidikan dan kompetensi) dibandingkan dengan *outcomes* (Seperti tingkat gaji, kenaikan gaji, pengakuan, dan faktor-faktor lain). Apabila pegawai mempersepsikan bahwa antara input dan *outcomes* tidak seimbang, maka akan timbul ketegangan.

Teori ini memberikan dasar bahwa pegawai bekerja sesuai dengan apa yang mereka persepsikan tentang kewajaran dan keadilan, artinya apabila pegawai mempunyai persepsi bahwa imbalan yang diterimanya tidak memadai, dua kemungkinan dapat terjadi, yaitu :

- a. Pegawai akan berusaha memperoleh imbalan yang lebih besar; atau
- b. Mengurangi intensitas usaha yang dibuat dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Dalam menumbuhkan persepsi tertentu, pegawai biasanya menggunakan empat hal sebagai pembandingan, yaitu :

- a. Harapannya tentang jumlah imbalan yang dianggapnya layak diterima berdasarkan kualifikasi pribadi, seperti pendidikan, ketrampilan, sifat pekerjaan dan pengalamannya.

- b. Imbalan yang diterima oleh oranglain dalam organisasi yang kualifikasi dan sifat pekerjaannya relatif sama dengan yang bersangkutan sendiri;
- c. Imbalan yang diterima oleh pegawai lain diorganisasi lain di kawasan yang sama serta melakukan kegiatan sejenis;
- d. Peraturan perundang-undangan yang berlaku mengenai jumlah dan jenis imbalan yang merupakan hak para pegawai.

## 8. Teori Penetapan Tujuan

Teori ini mengasumsikan, bahwa individu akan committed pada tujuan, yang ditentukan bukan oleh rendahnya atau banyaknya tujuan, akan tetapi umumnya terjadi ketika tujuan-tujuan itu dibuat secara umum, ketika individu mempunyai lokus pengendalian internal , dan ketika tujauan-tujauan merupakan kesiapan diri (*Self-set*) daripada tujuan itu ditugaskan oleh orang lain. Atau dengan kata lain, pegawai mempunyai kemampuan diri (*Self-efficacy*), yaitu ia secara individual yakin bahwa ia mampu untuk menjalankan suatu tugas. Makin tinggi *Self-efficacy* seseorang, makin yakin atau percaya diri untuk mampu berhasil menjalankan suatu tugas.

Penetapan tujuan mempunyai empat macam mekanisme motivasional yakni :

- a. Tujuan-tujuan mengarahkan perhatian;
- b. Tujuan-tujuan mengatur upaya;

- c. Tujuan-tujuan meningkatkan persistensi; dan
- d. Tujuan-tujuan menunjang strategi-strategi dan rencana-rencana kegiatan. Bagan berikut ini menyajikan tentang model instruktif tentang penetapan tujuan.

## 9. Teori Harapan Victor H.Vroom

Victor H.Vroom dalam bukunya yang berjudul “*Work And Motivation*” mengetengahkan suatu teori yang disebabkan sebagai Teori Harapan. Menurut teori ini, motivasi merupakan akibat suatu hasil dari yang ingin dicapai dari pegawai dan perkiraan pegawai bahwa tindakannya akan mengarah pada hasil yang diinginkan. Artinya, apabila pegawai sangat menginginkan sesuatu, dan jalan tampaknya terbuka untuk memperolehnya, yang bersangkutan akan berupa mendapatkannya.

Secara sederhana, teori harapan menyatakan bahwa jika pegawai menginginkan sesuatu dan harapan untuk memperoleh sesuatu itu cukup besar, maka yang bersangkutan akan terdorong untuk memperoleh hal yang diinginkan itu. Sebaliknya, jika harapan memperoleh hal yang diinginkannya itu tipis, motivasinya untuk berupaya akan menjadi rendah.

Teori ini memusatkan pada tiga hubungan (*relationship*) yang saling berkaitan, yaitu:

a. Hubungan Upaya-Kinerja

Probabilitas yang dipersepsikan oleh individual yang mendesak sejumlah upaya yang diberikan akan mengarah pada kinerja.

b. Hubungan Kinerja- Imbalan

Tingkat yang diyakini individu, bahwa kinerja pada tingkat tertentu akan mengarah pada pencapaian *outcome* yang diinginkan.

c. Hubungan Imbalan-Tujuan Personal

Tingkat imbalan organisasi memuaskan tujuan-tujuan personal atau kebutuhan dan ketertarikan imbalan yang potensial bagi individu.

## 10. Teori Penguatan dan Modifikasi Perilaku

Berbagai teori atau model motivasi yang telah dibahas sebelumnya dapat digolongkan sebagai model kognitif motivasi karena didasarkan pada kebutuhan seseorang berdasarkan persepsi orang yang bersangkutan berarti sifatnya sangat subyektif. Perilakunya pun ditentukan oleh persepsi tersebut. Padahal dalam kehidupan organisasional, disadari dan diakui, bahwa kehendak seseorang ditentukan pula oleh berbagai konsekuensi eksternal perilaku dan tindakannya. Artinya, dari berbagai faktor diluar diri pegawai turut berperan sebagai penentu dan pengubah perilaku.

## 11. Teori Imbalan dan Prestasi

Bertitik tolak dari pandangan bahwa tidak ada satu model motivasi yang sempurna, dalam arti masing-masing mempunyai kelebihan dan kekurangan, para ilmuwan terus-menerus berusaha mencari dan menemukan sistem motivasi yang terbaik dalam arti menggabung beberapa kelebihan model-model tersebut menjadi suatu model.

Tampaknya terdapat kesepakatan dikalangan para pakar bahwa model tersebut ialah apa yang tercakup dalam teori yang mengaitkan imbalan dengan prestasi individu. Menurut model ini motivasi seorang individu sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat eksternal maupun internal. Termasuk pada faktor internal adalah persepsi seseorang mengenai diri sendiri; harga diri; harapan; kebutuhan; kepuasan kerja; keinginan dan prestasi kerja. Sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi motivasi seseorang adalah : jenis dan sifat pekerjaan; kelompok kerja dimana seseorang bergabung; organisasi tempat bekerja; situasi lingkungan pada umumnya; dan sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya.

### **a. Karakteristik Motivasi Kerja**

Menurut Priansa (2014: 218) Terdapat tiga macam karakteristik dasar dari motivasi kerja yang berkenaan dengan pegawai, yaitu:

#### 1. Usaha (*Effort*)

Merupakan kekuatan dari perilaku kerja seseorang dalam melakukan suatu pekerjaannya.

#### 2. Ketekunan (*Persistence*)

Ketekunan yang dijalankan individu dalam menggunakan usahanya pada tugas-tugas yang diberikan.

#### 3. Arah (*Direction*)

Karakteristik ini mengarah pada kualitas kerja seseorang dalam perilaku bekerjanya.

### **b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja**

Menurut Priansa (2014: 220) Faktor-Faktor yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai antara lain adalah berkaitan dengan:

#### 1. Keluarga dan Kebudayaan

Motivasi berprestasi pegawai dapat dipengaruhi oleh lingkungan sosial seperti orang tua dan teman.

## 2. Konsep Diri.

Konsep diri berkaitan dengan bagaimana pegawai berfikir tentang dirinya. Jika pegawai percaya bahwa dirinya mampu untuk melakukan hal tersebut.

## 3. Jenis Kelamin.

Prestasi kerja dilingkungan pekerjaan umumnya diidentikkan dengan maskulinitas, sehingga banyak para wanita belajar tidak maksimal khususnya jika wanita tersebut berada di antara lingkungan pekerjaan yang di dominasi pria.

## 4. Pengakuan dan Prestasi.

Pegawai akan lebih termotivasi untuk bekerja lebih keras apabila dirinya merasa diperdulikan atau diperhatikan oleh pimpinan, rekan kerja, dan lingkungan pekerjaan.

## 5. Cita-cita dan Aspirasi.

Cita-cita atau disebut aspirasi adalah suatu target yang ingin dicapai. Target ini diartikan sebagai tujuan yang ditetapkan dalam suatu kegiatan yang mengandung makna bagi pegawai. Aspirasi ini dapat bersifat positif dan dapat pula bersifat negatif. Pegawai yang mempunyai aspirasi positif adalah pegawai yang menunjukkan hasratnya untuk memperoleh keberhasilan. Sebaliknya pegawai yang mempunyai aspirasi negatif adalah pegawai yang menunjukkan keinginan atau hasrat menghindari kegagalan.

#### 6. Kemampuan Belajar.

Kemampuan ini meliputi beberapa aspek psikis yang terdapat dalam diri pegawai, misalnya pengamatan, perhatian, ingatan, daya pikir dan fantasi. Dalam kemampuan belajar ini taraf perkembangan berfikir pegawai menjadi ukuran. Pegawai yang taraf perkembangan berfikirnya konkrit tidak sama dengan pegawai yang taraf perkembangan berfikir operasional. Jadi pegawai yang mempunyai kemampuan belajar yang tinggi, biasanya lebih bermotivasi dalam belajar, karena pegawai tersebut lebih sering memperoleh sukses, sehingga kesuksesan tersebut memperkuat motivasinya.

#### 7. Kondisi Pegawai.

Kondisi fisik dan psikologis pegawai sangat mempengaruhi faktor motivasi kerja, sehingga sebagai pimpinan organisasi harus lebih cermat melihat kondisi fisik dan psikologis pegawai.

#### 8. Kondisi Lingkungan.

Kondisi lingkungan merupakan suatu unsur-unsur yang datang dari luar diri pegawai. Unsur-unsur disini dapat dilihat dari lingkungan keluarga, organisasi maupun lingkungan masyarakat, baik yang menghambat maupun yang mendorong.

#### 9. Unsur-unsur dinamis dalam pekerjaan.

Unsur-unsur dinamis dalam pekerjaan adalah unsur-unsur yang keberadaannya dalam proses pekerjaan tidak stabil, kadang-kadang keberadaannya dalam proses lemah, bahkan hilang sama sekali, khususnya kondisi-kondisi yang sifatnya kondisional. Misalnya keadaan emosi pegawai, gairah belajar dan situasi dalam keluarga.

#### 10. Upaya Pimpinan Memotivasi Pegawai

Upaya yang dimaksud adalah pimpinan mempersiapkan strategi dalam memotivasi pegawai

### **B. Penelitian Terdahulu**

I putu Purnama, Ni Wayan Pujiati (2006) yang berjudul “Pengaruh Kompetensi, Kompensasi Finansial dan Motivasi Kerja pada Kepuasan kerja karyawan Take Japannese Restaurant Legian Kuta Badung Bali”. Hasil penelitian ini memunjukkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Harta Badera. (2015) yang berjudul “ Pengaruh Kompensasi Finansial , Kompleksitas Tugas dan Locus of Control pada Kepuasan Kerja Auditor” . Hasil penelitian ini memunjukkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Surya Narottama (2015) yang berjudul “ Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Kompensasi Finansial terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan”.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Ulfah Purwaningsih Noermijiati (2015) yang berjudul “ Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial terhadap kepuasan kerja dan loyalitas kerja karyawan”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi non finansial berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Desyeani Oktavia Santoso (2015) yang berjudul “Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Non Finansial Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Akor Global”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi non finansial berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Intan Kusumaningtyas, Alwi Suddin (2012) yang berjudul “Pengaruh kompensasi finansial dan kompensasi non finansial terhadap kepuasan kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi” Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu memoderasi hubungan antara kompensasi non finansial terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak mampu memoderasi hubungan antara kompensasi non finansial terhadap kepuasan kerja.

### **C. Kerangka Pemikiran dan Hipotesis**

#### **1. Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Kepuasan Kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan Kompensasi finansial hasil yang optimal, juga hal yang penting dalam setiap organisasi, karena kepuasan merupakan hasil kerja yang

dilakukan setiap karyawan untuk memperoleh hasil yang optimal. Adanya kepuasan yang tinggi maka tujuan organisasi akan mudah tercapai. ketika seseorang terpenuhi kompensasi finansialnya maka dia akan merasa puas dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menghasilkan tugas pekerjaannya. Kompensasi finansial yang diterima dan dirasakan oleh seseorang karyawan akan berpengaruh terhadap hasil yang diperoleh dari pekerjaannya. Kompensasi finansial merupakan balas jasa yang diterima karyawan yang meliputi gaji, uang lembur, tunjangan hari raya, tunjangan keluarga, dan insentif, promosi, biaya asuransi atau bonus yang sangat penting bagi karyawan untuk memenuhi kebutuhan karyawan itu sendiri jadi Kompensasi finansial sangat berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan karena dengan diberikannya kompensasi finansial maka kepuasan kerja akan meningkat dan karyawan akan merasa diperhatikan oleh perusahaan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ulfah Purwaningsih Noermijati (2015) dan penelitian Surya Narottama (2015) menyatakan bahwa kompensasi finansial berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

**H1: Kompensasi Finansial berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan kerja karyawan**

## **2. Pengaruh Kompensasi Non Finansial terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting untuk mendapatkan kompensasi non finansial hasil yang optimal, juga hal yang

penting dalam setiap organisasi, karena kepuasan merupakan hasil kerja yang dilakukan setiap karyawan untuk memperoleh hasil yang optimal. Adanya kepuasan yang tinggi maka tujuan organisasi akan mudah tercapai. ketika seseorang terpenuhi kompensasi non finansialnya maka dia akan merasa puas dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menghasilkan tugas pekerjaannya. Kompensasi non finansial yang diterima dan dirasakan oleh seseorang karyawan akan berpengaruh terhadap hasil yang diperoleh dari pekerjaannya. Kompensasi non finansial merupakan balas jasa yang diterima karyawan yang meliputi Jabatan, Lingkungan Kerja, fleksibilitas tempat kerja (Keseimbangan kerja Keseimbangan Kerja-kehidupan) yang penting bagi karyawan untuk memenuhi kebutuhan karyawan itu sendiri jadi Kompensasi non finansial sangat berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan karena dengan diberikannya kompensasi non finansial maka kepuasan kerja akan meningkat dan karyawan akan merasa diperhatikan dan diberikan kenyamanan oleh perusahaan.

Penelitian sesuai dengan pendapat Handoko (2010) dan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ulfah Purwaningsih Noermijati (2015) menyatakan bahwa kompensasi non finansial berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

**H2: Kompensasi Finansial berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan kerja**

### **3. Pengaruh Kompensasi Finansial yang Dimoderasi oleh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Motivasi kerja merupakan faktor pendorong perilaku seseorang dengan adanya dorongan untuk mendapatkan gaji, uang lembur, tunjangan hari raya, tunjangan keluarga, dan insentif, promosi, biaya asuransi atau bonus yang sangat penting bagi karyawan untuk memenuhi kebutuhan karyawan itu sendiri maka motivasi mampu memperkuat pengaruh kompensasi finansial pada kepuasan kerja karyawan karena dengan diberikannya kompensasi finansial maka kepuasan kerja akan meningkat dan karyawan akan merasa diperhatikan oleh perusahaan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh I Putu Purnama Putra, Ni Wayan Mujiati (2006) yang menyatakan bahwa motivasi kerja mampu memoderasi hubungan antara kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja.

**H3: kompensasi finansial yang dimoderasi oleh motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.**

### **4. Pengaruh Kompensasi Non Finansial yang Dimoderasi oleh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Motivasi kerja merupakan faktor pendorong perilaku seseorang dengan adanya dorongan untuk mendapatkan Jabatan, Lingkungan Kerja, fleksibilitas tempat kerja (Keseimbangan kerja Keseimbangan Kerja-kehidupan) serta fasilitas yang sangat penting bagi karyawan untuk memenuhi kebutuhan karyawan itu sendiri maka motivasi mampu memperkuat pengaruh kompensasi finansial pada kepuasan kerja karyawan karena dengan diberikannya

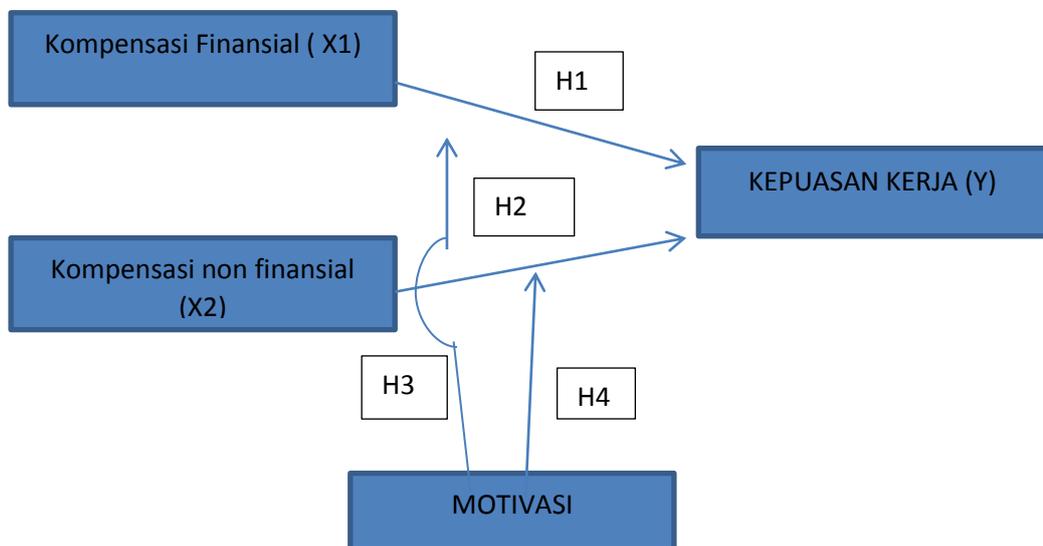
kompensasi non finansial maka kepuasan kerja akan meningkat dan karyawan akan merasa diperhatikan oleh perusahaan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Intan Kusumaningtyas dan Alwi Suddin (2012) menyatakan bahwa motivasi kerja mampu memoderasi hubungan antara kompensasi non finansial terhadap kepuasan kerja.

**H4: kompensasi non finansial yang dimoderasi oleh motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan**

#### D. Model Penelitian

Kerangka pemikiran yang diajukan untuk penelitian ini berdasarkan pada hasil telaah teoritis seperti yang telah diuraikan diatas. Untuk lebih memudahkan pemahaman tentang kerangka pemikiran penelitian ini, maka dapat dilihat dalam gambar berikut ini:



Gambar 2.1